

外資系小売企業の日本進出

—— IKEA の日本市場攻略——*

秋山沙樹、木田哲史、
小林知代、勢能拓哉

要旨

本研究では、独特な商慣習やビジネスコストの高さ、消費者の要求の高さが指摘される日本市場の攻略を難しい特殊な市場であるとみなした上で、外資系小売企業の適応策を探る。第1節にて、研究対象として取り上げたイケアの概要に触れ、第2節にて、小売企業のグローバル化に関する先行理論である「SIRE モデル」の中で述べられている成功パターンと照らし合わせつつ、日本での戦略を考察する。第3節では、イケアが一度日本から撤退し、再進出を果たした点に着目し、一度目と二度目の進出で何が変化したのかを検証する。フィルター構造論やホフステッドの文化的次元モデルを用い、イケア自身の変化や日本市場の変化について言及したのち、イケアの日本市場での成功要因をまとめる。

序論

(1) 「小売」とは

小売とは、流通業のうち、物品を卸売業者から仕入れて、最終消費者に販売する業種である。小売業者が消費者に商品を販売する形態は、主としてデパートやショッピングセンターなどの商業スペースに店舗を開設して商品を陳列し、消費者が店頭にて商品の購入を検討・決定することで成立する。

本研究では、小売業界の中でも、日本市場において成功し易いと考えられる専門小売の「IKEA」を扱い、「日本市場における外資系小売業の成功要因」を探っていきたい。

(2) 研究のねらい

近年日本に参入した外資系小売企業の多くが参入後数年のうちに不振に陥り、撤退して

* 早稲田大学社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

いる。具体例を挙げるとすれば、カルフルやテスコといった企業である。一方で、コストコやイケアなど参入後も好調が続けている企業もあり、前者と後者の間にどのような違いがあるのか、疑問に思ったことが本研究のはじまりである。また、書籍やニュースでは、日本の消費者の商品に求める質の高さや購買行動の特殊性などが頻繁に取り上げられている。さらに、日本のビジネスの環境としては、以前から法人税や人件費の高さが指摘されている。これらのことから、多くの障害がありながらも、日本で成功している外資系小売企業について、いかにして事業継続を可能にしているか、明らかにしたいと考えた。

そこで、本論文では、日本市場で好調が続けている外資系小売企業の代表例として家具・インテリアを扱う「IKEA」を研究対象とする。イケアを選定した理由としては、イケアの参入によって、数年のうちに業界の勢力図が大きく塗り替えられる状況になりつつあることが挙げられる。具体的には、家具・インテリアの分野における国内の売上高(2009年時点)を比較した際、ニトリ・島忠・大塚家具の業界上位3社が創業から約40年かけて現在の売上高を達成したのに対し、イケアの場合、日本参入から業界4位に食い込むまでわずか3年しか経っていない。以後の節では、イケアを日本での成功モデルとし、その特徴や戦略について分析していく。

1. イケアの概要

1-1. 基本情報

現在イケアはグループ全体で247億ユーロの年間売り上げを計上している。2011年8月時点でイケアストアを世界38カ国で展開しており、そのうち世界26カ国、280の店舗をイケアグループが所有しており、それ以外のイケアストアは、Inter IKEA Systems B.V.とのフランチャイズ契約のもとで運営されている。

1-2. イケアの標準化戦略

(1) 調達最適化

イケアは基本的に調達をアウトソーシングで行っており、生産業者は、本社が予め提携した企業の中から公募し、最適な業者を選択する形をとっている。予め設定した価格とデザインの両面を満たす最も魅力的な提案を行った生産業者を採用することによって、最も低価格で高いデザイン性かつ高品質の家具を生み出している。

(2) 物流の効率化

フラットバックとはなるべく平らに梱包することで置き場所を最小限に抑えることができる効率的な方法である。フラットバックの利点は運送時に製品への傷みを軽減できることだけではなく、効率的にトラックに積むことで輸送効率の向上や在庫スペースの削減に

よる費用削減につながることである。また、イケアでは客に自家用車での持ち帰りを推奨しているため、車載しやすい点でも都合が良く、配送コストの削減へともつながった。

(3) 販売の効率化

イケアにおける販売は、基本的にセルフサービスである。顧客は、イケアの店舗の中でのショールームを見て、その中から購入したい商品を、顧客自らが倉庫の中から探し購入する。これによって、販売員による商品説明が省かれるので、人件費の削減につながるのである。

また、その購入した商品は自ら持ち帰り、組み立てるという形をとるため、イケア自身の組立て費用の削減にもつながっている。

1-3. 日本でのイケア

1974年、大阪の三井物産支部、湯川家具（大阪にある家具屋）、チトセ、また東急百貨店が、イケアスウェーデンとの契約のもと合弁会社「イケア日本株式会社」を設立。しかし、日本における業績不振から、1986年に、イケアは日本から撤退した。その後、イケアは2001年に日本再進出を決定。2002年7月に日本法人「イケアジャパン」を設立して単独進出。2006年から現在までに計6店舗出店している。次節より、この「撤退と再進出」に注目し、一度目と二度目の進出の間にイケアがどのように変化したか述べる。

2. 先行理論から考えるイケア——一度目の日本進出と撤退

2-1. SIRE モデル

国際経営における理論である段階理論やOLIパラダイム、リスク理論などをもとに小売企業の国際化をパターン化した理論として、Sternquist (1997) が提唱した「SIRE モデル」がある。SIRE モデルによると、小売企業は①投資、②純粋なフランチャイザー、③グローバル小売、④マルチナショナル小売の4つに分類され、①投資は戦略的よりも財務的な意思決定であるという点から、②純粋なフランチャイザーは次に進出する国・地域などのパターンが読みにくいという点から、国際化のモデルから除外して考えるとしている。

また、③グローバル小売の特徴として、集権的、小規模でPB（プライベートブランド、自主企画商品）を持つこと、普遍的・グローバルな市場セグメントを求めること、などが挙げられる一方、④マルチナショナル企業の特徴として、分権的で大規模であること、品ぞろえや店舗フォーマットを進出先に適応させること、自国市場の飽和後に国際化をすること、フランチャイズ化が困難であることなどが挙げられている。

また、Sternquist によれば、グローバル小売とマルチナショナル小売には、それぞれ異

なった戦略的国際化を行う必要があるという。グローバル小売は、「所得の高い消費者が多く同様のライフスタイルを持つ国」に、「自国のフォーマットをそのまま活用」して、「急速に拡張」することが必要であるとする一方、マルチナショナル小売は、「可処分所得が増加中の国や立地面で優位な国」に、「ゆっくりと拡張」し、「その市場において何がうまくいくか経験を積むにつれ拡張を加速」していくことが求められる。

2-2. SIRE モデルとイケア

SIRE モデルの分類をイケアに当てはめると、「グローバル小売」であると考えることができる。よって、イケアが進出先市場で成功をするためには、「①家具を気軽に買い替えることのできる、ある程度の所得があることや、イケアの製品に大幅な変更を求めない、類似のライフスタイルを持つ、という特性を進出先の国が備えていること」、「②標準的な事業フォーマットで展開できること」の2点がカギになると考えられる。

そこで、「イケアの日本進出時にこれらの条件がどれだけ満たされていたかを検証すること、つまり、一度目の撤退と再進出の違いが、イケアの日本市場における成功要因と失敗要因になるのではないか」という仮説を立てた。以降の節では、上記の2点のカギを市場の類似性とイケア自身の戦略から検証していく。なお、①のカギを「検証①」、②のカギを「検証②」とする。

2-3. 検証①——フィルター構造論による市場の類似性についての考察

(1) フィルター構造論とは

本国と一度目の進出の際の日本市場との類似性を検証するために、フィルター構造論(川端、1999)を用いる。フィルター構造論とは、進出先と母国市場のフィルター構造との相対的な比較から市場参入を考えた理論である。進出先市場には政府の規制や歴史的経緯、人口構成や規模、所得、消費者嗜好など、小売企業が通過しなければならない複数の要素が「動態的なフィルター構造」を形成している。進出先で成功するかどうかは、母国市場のフィルター構造との「差異と共通性」に負う部分が大きく、自国と進出先との差異と共通性を検討し、多くの要素で構造的な共通性を確認できれば、母国市場での特性を活かしながら市場に参入することが可能である。一方で共通性が確認できない場合は、自らのシステムを変更して参入する必要がある。

(2) フィルター構造論を用いた分析

ここでは、イケアの日本進出に特に影響を与えたと考えられる3つのフィルターについて言及する。即ち、①規制、②消費者嗜好、③人口構成である(③については後の節で扱う)。

① 規制

売場面積や営業時間に制限を設ける大規模小売店舗法（大店法）（1973～2000）の他、外資法（1950～1975）が存在した。外資法とは、対日直接投資を制限した法律で、外資の出資比率は50%未満とされた。イケアの一度目の日本進出は、外資法が撤廃される前のことであったため、完全所有子会社形式での進出は不可能であったと考えられる。

②-1 消費者嗜好——ホフステッドの文化類型を用いた考察

Hofstede（1980）は世界40カ国（のちに10カ国を追加）のIBMの従業員11万6000人を対象に調査を行い、文化的な差異を「個人主義」、「不確実性の回避」、「権力の格差」、「男らしさ」の4つの次元に分けた。本節以降、この文化類型を用い、イケアの母国市場と日本の消費者の差異を検証する。

（a）個人主義

個人主義の数値が高いほど、他人と群れることを避ける傾向がある。一般に、個人主義の社会では、自身の購買と他人のそれとを差別化しようとする傾向が強いので、非常に幅広い製品と消費のバリエーションがあるとされる。一方、集団主義での社会では、消費者が特定のグループのメンバーであるというステータスを顕示するために商品を使うとされ、ブランド名がもつ効果も、集団主義の社会のほうが大きいと考えられる。日本は後者に該当する。

（b）権力格差

権力の格差とは、不平等に耐えられる度合いである。権力の格差の小さい社会では不平等はなくすべきものと考えられ、一方で権力の格差の大きい社会では整然とした不平等があつてしかるべきものと考えられる。日本は後者に該当する。

（c）男らしさ

男らしさとは社会的役割の男女格差が強い社会とされ、女らしさとはそれが弱く、平等であるべきと考えられている社会である。どの性が社会内でパワーをもつかに関連するものではない。日本は前者の男らしさに該当する。

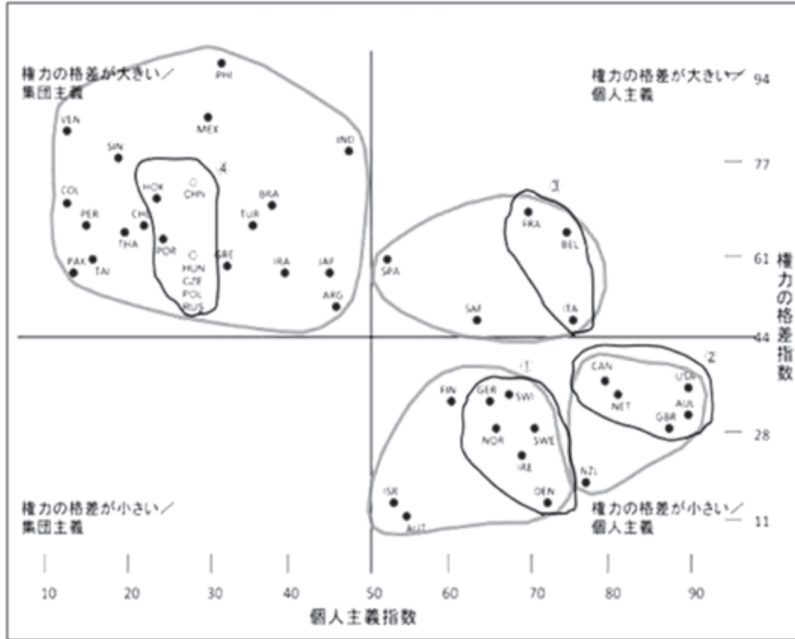
（d）不確実性回避

不確実性の回避とは、その社会がリスクを進んで抱えようとするか否かである。日本は不確実性の回避度が高い方に該当する。例えば、日本人は贈り物をすることを非常に重要と考え、他人への贈り物をどの店で購入するかを慎重に選択する。その店の名声が贈り物を購入することのリスクを低減してくれるからである。長い歴史をもつ大規模小売業者が最も低い購買リスクを提供し、逆に零細店での購入には高いリスクが伴うことになる。

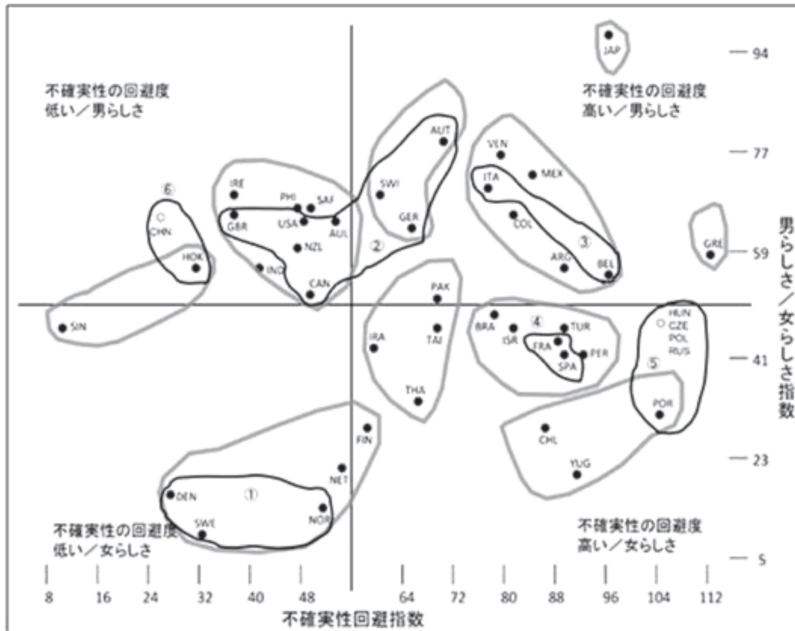
②-2 文化類型とイケアの海外進出経路

「個人主義」と「権力格差」、「男らしさ」と「不確実性回避」の視点から各国をグループに分けると図1のようになる。①～④はイケアの進出順を大まかにグルーピングしたもの

▼「個人主義」と「権力格差」



▼「男らしさ」と「不確実性回避」



出所：Hofstede (1980)、Brenda Sternquist (2009)、「変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ」より筆者ら作成。

図1 ホフステッドの文化的次元モデルとイケアの海外進出経路

のである。これらの図からイケアの進出経路の特徴として以下の2点を挙げたい。

第一に、文化的に類似している市場から順に進出していることである。イケアは自国スウェーデンからグループ①であるノルウェー、デンマーク、スイス、ドイツに進出した。つづいて、1980年代までにグループ②のアメリカ、イギリスなどに進出する。アメリカではスウェーデンの生活様式には肯定的だったものの、家具の大きさや規格を変更する必要があった点や、イギリスではライバル会社ハビタを買収した点で、イケアが工夫を強いられた重要な局面だったと言える。またグループ②の途中から重なるようにしてグループ③の西欧諸国に進出している。そして最後のグループ④として、中国（ホフステッドは中国を研究対象としなかったため台湾と香港付近と考える）や日本をはじめとするアジアに進出した。

第二に、イケアは新しいグループの重要市場を狙う際、いきなりその国に進出するのではなく、同じグループの別の国で学習・準備した上で進出している。例えばアメリカやイギリスの前にはカナダでの経験が、また中国の前には香港、日本（一度目）での経験がある。なお、一度目の日本進出は1974年であるが、この時期はちょうどグループ①のドイツに進出していた時期であり、文化的に対極にいる日本への進出はかなり唐突だったと考えられる。

2-4. 検証②——標準的な事業フォーマットでの展開に関する考察

(1) 「合弁会社」での進出

合弁会社の経営陣は日本人であったため、本社と日本子会社の間に距離が生じてしまった。また、イケア日本株式会社では、権限の範囲が「販売」に限られていたため、本社が作った製品による日本における不良品の発生、またクレームには対処し切れなかった。

(2) 店舗の大きさと立地

イケアの「倉庫を兼ねた大型店舗」は、倉庫から店舗に商品を移動させる手間を失くしたり、セルフサービスによって人件費を削ったりするなどの効果があり、低価格を売りにするイケアにとって不可欠な要素となっている。しかし一度目の日本進出の際は、大店法や地価の高騰のために、小規模な店舗をショッピングモールの一角にテナントで出店する、という形をとらざるをえなかった。また、イケアは購入後自分で持ち帰る方式を取っていたが、当時の日本は車社会の発展段階にあり、集客がうまくいかなかったことに加え、家具を自分で組み立てるという方式になじみが薄かったと考えられる。

(3) 価格

当時のイケア日本株式会社では、国内に物流センターを設けておらず、各拠点で生産された家具が店舗までバラバラに配送される状況であった。また、当時の日本の経済状況は、現在よりも円安傾向の強い為替レートであったため、かさんだ輸入コストが製品の価

格に反映し高価格化していた。

(1)～(3)より、イケアが他国で展開している「標準的事業フォーマット」は、一度目の日本進出時には十分に達成されなかったと考えられる。

3. 先行理論から考えるイケア——再進出

3-1. フィルター構造の変化

(1) 規制の撤廃と DIY の定着

イケアの撤退から再進出までに、大規模小売店舗法や外資法といったイケアにとって不都合ともいえる規制が撤廃されたほか、組み立て式家具への抵抗感も薄れたと考えられる。ホームセンターを始め、DIY (Do-It-Yourself) 製品を扱う店舗の急増が見られた。DIY が日本に伝わった翌年の 1973 年時点では、DIY を扱う店舗は 28、売上は 110 億円であったが、イケアが再進出を決意した 2001 年時点には店舗数 3780、売上高 3 兆 8060 億円に増加している (社団法人日本 DIY 協会 HP)。

(2) 消費者嗜好と人口構成比の変化

前節で扱ったホフステッドの研究を用い、日本の文化的次元の変化を考察する。ホフステッドは 1970 年代末から 80 年代にかけて調査を行い、国民文化を四つの文化的次元から研究した。そしてその後の継続的な調査と、1985 年から 1987 年にかけて異文化間協力に関する研究所 (IRIC — Institute for Research on Intercultural Cooperation —) がデンマーク・オランダの 20 の組織部門で実施したプロジェクトから得られた研究成果を用い、以下に挙げるような未来に関する推測を述べている。

(a) 権力格差

ホフステッドは、権力格差指標を規定する要因として、①緯度 (緯度が高いほど、権力格差指標のスコアは低い)、②人口規模 (人口規模が大きいほど、権力格差指標のスコアは高い)、③富の大きさ (富める国ほど権力格差指標のスコアは低い) の 3 つを挙げる。これら 3 つの要因から、①緯度は動かすことができないとした上で、②の人口規模については、グローバル化によって小国はもちろん大国でさえも自分の国のレベルで決定することができなくなり、国際的な決定に依存する傾向が高まる。よって、世界を一つの国と考えれば、権力格差は地球規模で拡大する。また③の富については、「富が増大している国もあれば増大していない国もあり、前者においては、権力格差の縮小に役立っている。一方後者においては、権力格差の縮小は起こりそうにない。(Geert Hofstede「多文化世界」p. 46, 上段 II. 18-22 を要約)」と推測した。

以上 3 つの要因を日本市場に当てはめると、①緯度は変えようがなく、②についても大きな変化は起きていない。一方で、③については、高度経済成長やバブル景気によって日

本人の所得が増加したと考えられる。つまり、権力格差の水準が下がり、イケアの本国であるスウェーデンの初期値に近づいたのではないかと解釈できる可能性がある。なお、スウェーデンを含め日本以外の国も 80 年代から変化している可能性があるため、ここではあくまで「初期値」という表現を用いることとする。

(b) 個人主義／集団主義

続いてホフステッドは、個人主義指標のスコアを規定する要因として以下の 3 つを挙げた。①国の緯度（緯度が高いほど個人主義のスコアが高くなる）、②富の大きさ（富める国ほど個人主義のスコアが高くなる）、③人口の増加（移民以外の要因で人口が増加＝一家族あたりの子どもの数が多い＝集団主義的傾向強まる）、である。

要因②③を日本市場に当てはめるとき（①緯度は、変化しないものであるとして）、筆者らは以下のことが言えると考えた。日本の 1970～2000 年代の変化として、「富の増大」「拡大家族の減少」「核家族の増加」という 3 つの現象が挙げられる。これらによって個人主義指標のスコアは押し上げられ、スウェーデンの初期値に近づいた、と捉えることができるのではないだろうか。

(c) 男らしさ／女らしさ

続いて、「男らしさ／女らしさ」の次元であるが、ホフステッドは男性らしさと年齢の関係について以下のように述べている。「若年の男性（20～29 歳）は男性らしさの非常に強い価値観を持ち、若年の女性（20～29 歳）も男性らしさの比較的強い価値観を持っている。」一方、「年配の男性（50～59 歳）は明らかに女性らしさの強い価値観を持っており、年配の女性（50～59 歳）も同様である。男性も女性も 25 歳から 55 歳までに男性らしさの強い価値観を失っていくが、男性のほうが急速に失ってしまうので、55 歳では、もはや価値観の性差ははっきりしない。（同資料 p. 111, 上段 II. 8-17）」また、これらのことから、「工業国の人口動態を見ると、出生率が低下する傾向にあり、若年層が相対的に減少しつつある。人口の高齢化によって、女性らしさの強い価値観への移行が見られる」（同資料 p. 111, 下段 II. 4-6）と推測する。

以上の推測を、人口構成の変化に当てはめてみたい。1975 年時点のスウェーデンと日本の人口ピラミッドと、再進出が決定した時期（2000 年）のものとを比較すると、スウェーデンのピラミッドの形が 75～2000 年の間に「つぼ型」のままほとんど変化していないのに対し、日本の人口ピラミッドは「富士山型～つりがね型の間」から「つぼ型」へと変化している。この「つぼ型」への変化は、少子高齢化の進行を表していると考えられる。先述の推測を用いると、少子化は、「男性らしさの強い価値観を持つ層の減少」を意味し、高齢化は「女性らしさの強い価値観を持つ層の増加」と解釈することができる。よって、人口構成の変化により、日本社会では女性らしさが高まったのではないかと、という考えに至った。

(d) 不確実性回避

これまでの次元では、スコアの違いが緯度や人口規模、富の大きさなどと統計的な関連を示していた。しかし、「不確実性の回避については、そのような一般的な関連は見られなかった」という（同資料 p. 144, 上段 II. 4-5）。そこでホフステッドは、不確実性回避について、1970年代にアイルランドの心理学者であるリンが行った不安に関する研究結果を用い、次のように推測した。不確実性回避の数値は、「植民地の経験の有無」や「国内が戦場になったことがある」といった極めて強いストレスを受けることによって変化する、というものである。以上の推測を日本に当てはめる。日本の場合、第二次世界大戦で国内が戦場となり、度重なる空襲や原爆など多くの被害を被った。しかしその後は、国民全体にストレスがかかるような争いが起きていないために、不確実性回避の数値は高いまま変化していない、ということがと考えられる。

3-2. イケア自身の変化

イケア自身の変化として以下の3点を挙げる。まず、イケア自身が日本市場に再進出するまでに、類似の文化を持つ国で学習したと考えられることである。日本から撤退後のイケアの進出国と、ホフステッドの文化的次元モデルを用いると、母国から日本の文化モデルに近い国へと徐々に進出していることが読みとれる。

次に、これまで標準化戦略を推し進めてきたイケアが、本国市場と日本市場の「差異」に合わせ一部現地化を行ったことである。具体的には、店舗の最寄り駅からの無料送迎バス運行や、配送サービス、商品ラインナップを日本の住宅事情を考慮し大型商品を除外するといった点などが挙げられる。このような細かな変更が可能になった背景には、2000年から行われたイケアグループ全体の組織改変があった。各国オフィス間、各部門間の連携不足が解消されたことで、その国に合わせた現地化によって生じるコストを、地球規模の協調・効率化によって相殺することが可能になったと考えられる。

最後に、標準的な事業フォーマットでの展開を実現させたことである。具体的には、上海・愛知に物流センターを設置したことで、最初の進出時にはできなかった低価格を実現させた。また、完全所有子会社で日本に再進出を果たすことで、本社の全世界的な戦略を日本でも実現できるようになったと考えられる。

結論

(1) 結論

本研究では、外資系小売企業の中でもイケアを主な研究対象とし、攻略が難しいとされる日本市場での成功のカギを探った。小売企業のグローバル展開におけるモデルである

Sternquist の SIRE モデルからグローバル小売とマルチナショナル小売のうち、「グローバル小売」に分類されるイケアの成功条件として、「本国と同様のセグメントが存在すること」と「標準的なフォーマットを展開できること」の二点を挙げた。一度目と二度目の進出について、「上記の二点がどの程度満たされているか、ということが日本市場攻略の成否に関わるのでは」という仮説のもと、前者の条件を検証①、後者を検証②として、それぞれ調査していった。

フィルター構造論やホフステッドの文化類型を用いながら考察した結果、検証①に関しては、一度目と二度目の進出を比較すると、規制や消費者嗜好など、日本自体が大きく変化していたことが分かった。また、検証②に関しては、再進出までに、イケア自身が他国での様々な経験から「学習」し、「グループ全体としては標準化戦略を貫き通す」という選択をしつつも、組織改変により一部現地化をするための体制を整えたことが読み取れた。これらのことから、筆者らは、現在のイケアの成功は、先述の二つの条件が満たされていたことが要因であった、と結論づけたい。

(2) 本研究の限界

しかし、本研究には多くの限界や反省点が残る。まず、日本市場での成功については、イケアのみの研究に留まる結果となり、必ずしも外資系小売全体に共通する結論であるとは言えない。また、ホフステッドの文化類型を用いた日本の変化についての考察であるが、ホフステッド自身、全ての国に対して継続的な観察を行っているわけではなく、あくまで筆者らによる推測であるため、実際に日本がどの程度スウェーデンの初期値に近づいたのかは突き止めることができなかった。よって、実際には全く変化していない可能性も考えられる。さらに、イケア自身の学習に関しては個々の国での具体的な「学習」まではカバーできていないという点で、不十分な点が多いと考えられる。

(3) イケアの将来

最後に、イケアの今後について言及する。日本においては、少なくとも今後十数年は継続的な店舗展開が行われると考えられ、アジア太平洋地域での「金のなる木」として、日本で得られた収益が、経済成長の著しいアジアの国への投資に用いられるのではないかとされる。なお、現在購買力の低さが課題とされる中国市場であるが、先日、2013 年よりショッピングセンター (SC) 事業を行う、というプレスリリースが発表された。ロシア進出の際、SC にイケアの標準的フォーマットの店舗を隣接させ、多くの顧客を呼び込む、という方式が用いられた。というのは、その時点でのロシアが、市場経済への移行期で購買力が低かったからである。もし、中国で行われる SC 事業がロシアのものと同様であれば、イケアは、ロシアでの「学習」から中国攻略の新たな計画を立てた、と考えることができるのではないだろうか。様々な国での経験を着実に活かすイケアの、継続的な成長を期待したい。

参考文献

- [1] Alexandra Stolba, Henrik Christensen (2009) 『Ikea's failure and success on the Japanese market』、Aarhus University
- [2] Anders Dahlving (2012)・志村未帆 (翻訳) 『THE IKEA EDGE (和名: IKEA モデル—なぜ世界に進出できたのか)』、集英社クリエイティブ
- [3] 荒巻健二 (2004) 『資本取引自由化の sequencing—日本の経験と中国への示唆—』、開発金融研究所報 (2004 年 11 月第 21 号)
- [4] Brenda Sternquist (2009) 『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』、新評論
- [5] デフレ下における消費者心理と行動 (<http://atlantic2.gssc.nihon-u.ac.jp/kiyou/pdf05/5-34-44-kojima.pdf>)
- [6] Geert Hofstede (1995)・江草忠敬 (翻訳) 『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』、有斐閣
- [7] IKEA Group Yearly Summary 『IKEA Welcome Inside 2011』
- [8] Indu P (2008)・浅川和宏 (翻訳) 『イケア: 日本での失敗と再参入の成功』、日本ケースセンター
- [9] ジェトロ ジャパニーズマーケットレポート No. 72. 小売業 (http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000716/05000716_002_BUP_1.pdf)
- [10] 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻想論—市場のフィルター構造とは何か—』、新評論
- [11] 川端基夫著 (2000) 『小売業の海外進出と戦略』、新評論
- [12] 慶応義塾大学 経済新人会マーケティング研究部 三度目の正直～イケアの日本戦略～ (<http://keio-marke.com/essay/mitasai2006/IKEA.pdf>)
- [13] Klas Blomqvist, Boel Wiklund (2005) 『Cross culture management-a comparison between IKEA Canada and IKEA Sweden』、Stockholm University
- [14] Lee and Carter (2012) 『Global Marketing Management, 3rd edition — IKEA: A Long March to the Far East』、Oxford University Press
- [15] Li-Qun Wei, Xi Zou (2007) 『IKEA in China: Facing Dilemmas in an Emerging Economy』、Asian Case Research Journal (2007, Vol. 11)
- [16] 南知恵子・森村文一 (2009) 『サービス・イノベーション政策に関する国際共同研究—成果報告書③』、内閣府経済社会総合研究所
- [17] 内閣府経済社会総合研究所 『サービス・イノベーション政策に関する国際共同研究』 (<http://www.esri.go.jp/jp/prj-si2010/menu.html> 閲覧日 2013/01/20)
- [18] 日本 DIY 協会 (<http://www.diy.or.jp/members/index.html> 閲覧日 2013/01/20)
- [19] 日本家具産業振興会 統計 (<http://www.idafij.or.jp/jp/tradeStatistics.html> 閲覧日 2013/01/20)
- [20] Paul Grol, Christopher Schoch (1998) 『IKEA: Culture as Competitive Advantage』、Paris Chamber of Commerce and Industry
- [21] リュディガー・ユングブルート (2007) 『IKEA 超巨大小売業、成功の秘訣』、日本経済新聞出版社
- [22] サービス産業生産性協議会 グローバル・サービス・フォーラム 『海外ベストプラクティス (5) IKEA』 (http://www.service-js.jp/cms/news_attach/100225_IKEA.pdf)
- [23] 成果報告書③ 第2章 論文: サービス・イノベーション IKEA Japan の事例 (http://www.esri.go.jp/jp/prj-si2010/pdf/sem_man_004.pdf)
- [24] 白貞王 (2009) 『グローバル・リテラーの現地適応化過程とその段階的説明—トイザらスとカルフルの日本進出を事例として—』、小樽大学
- [25] 社団法人日本 DIY 協会 HP (URL: <http://www.diy.or.jp/> 閲覧日 2013/01/20)
- [26] 月泉博 (2007) 『「流通戦略」の新常識—「超成熟消費時代」を勝ち抜く条件』、PHP ビジネス文庫
- [27] 柳純 (2011) 『台湾における日系小売企業の市場適応行動に関する研究』、佐賀大学